

Technical University of Denmark



Organisering af FM i forhold til kernevirkksomhed

Jensen, Per Anker

Published in:

CFM forskning igennem 10 år: De vigtigste modeller, metoder og værktøjer.

Publication date:

2018

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):

Jensen, P. A. (2018). Organisering af FM i forhold til kernevirkksomhed. In CFM forskning igennem 10 år: De vigtigste modeller, metoder og værktøjer. (Chapter 33)

DTU Library

Technical Information Center of Denmark

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

33. ORGANISERING AF FM I FORHOLD TIL KERNEVIRKSOMHED

Per Anker Jensen



Per Anker Jensen er uddannet som civilingeniør fra DTU i 1978 og PhD fra DTU i 1985. Siden 2005 har han arbejdet med at udvikle FM som nyt fagområde på DTU, og fra 2008 har han været leder af CFM. I perioden 2009 til 2016 var han udnævnt som professor med særlige opgaver i FM. Han er nu lektor og koordinator for FM ved DTU Management Engineering. Per kan kontaktes på e-mail; pank@dtu.dk; mobil 22785275.

INDLEDNING

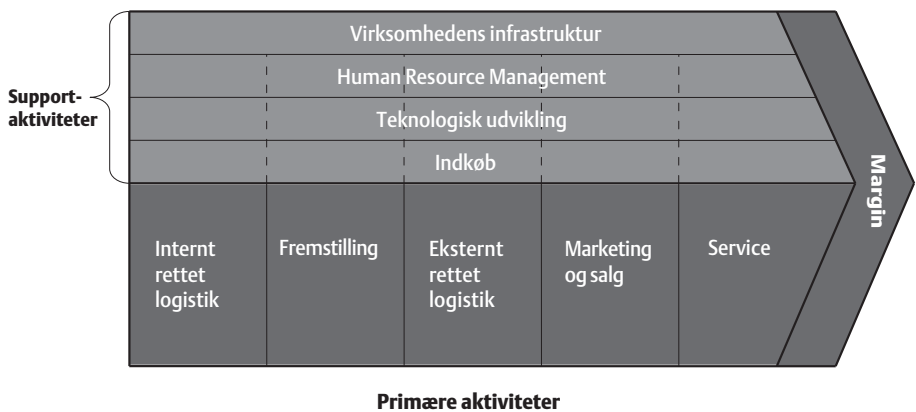
Formålet med dette kapitel er at afklare de organisatoriske relationer mellem supportfunktioner og kernevirksomhed og hvilke former for relationer, der vurderes at være mest hensigtsmæssige for strategiske og operationelle funktioner. Resultaterne er baseret på litteraturstudier samt en case om DR gennemført i 2004 som led i en MBA-BYG-afhandlingen, mens jeg var assisterende projektchef i DR-Byen.

Udgangspunktet for analysen er Michael Porter's værdikædetheori, der har haft stor betydning for ledelsestænkningen i de seneste årtier, og som også danner grundlag for modellen for FM i den første europæiske FM standard, se kap. 17. En central illustration af teorien er vist i Figur 33.1. Som det fremgår udgør primære aktiviteter og supportaktiviteter en grundlæggende sontring i værdikædetheorien:

- Primære aktiviteter er de aktiviteter, der er involveret i den fysiske skabelse af produktet og dets salg og overførsel til køberen samt opfølgende assistance. De primære aktiviteter kan opdeles i fem generiske kategorier som vist i den nederste del af Figur 33.1.
- Supportaktiviteter understøtter de primære aktiviteter. De stiplede linjer i Figur 33.1 antyder, at nogle supportaktiviteter primært understøtter enkelte af de primære aktiviteter, mens andre understøtter flere, og virksomhedsmæssig infrastruktur understøtter alle.

Det skal bemærkes, at der ikke hos Porter er tale om en sontring mellem værdiskabende og ikke-værdiskabende aktiviteter. Både primære og supportaktiviteter er værdiaktiviteter, og supportaktiviteter betragtes derfor også som værdiskabende. Værdikæden omfatter den totale værdi opdelt i værdiaktiviteter og margin. Værdikæden benyttes primært af Porter til at analysere muligheder for at virksomheder kan skabe konkurrencemæssige fordele. Det er en central pointe, at alle aktiviteter – uanset om de er primære eller sekundære – kan medvirke til at skabe konkurrencemæssige fordele. I værdikædemodellen er det et grundlæggende forhold, at supportaktiviteter skal understøtte virksomhedens primære aktiviteter, hvilket ligeledes er et grundlæggende forhold i FM. Supportfunktioner fungerer således typisk som leverandører til interne kunder.

Figur 33.1: Michael Porter's generiske værdikæde

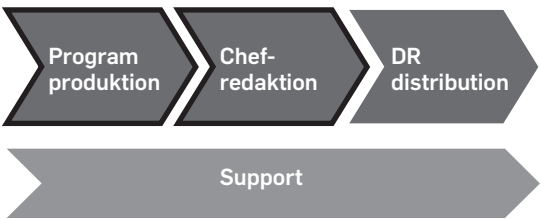


I det følgende benyttes betegnelsen kernevirksomheden for den del af en virksomhed, der varetager primære aktiviteter. Tilsvarende vil betegnelsen supportfunktioner blive benyttet for den del af en virksomhed, der varetager supportaktiviteter.

VÆRDIKÆDEN I DR

I figur 33.2 er vist en illustration af værdikæden i DR, som blev anvendt i strategiarbejdet om DR's organisation i 1999-2000. Kerneaktiviteterne er markeret med med fed streg omkring pilene og omfatter programproduktion og chefredaktion. DR-distribution varetages af en række forskellige eksterne operatører.

Figur 33.2: Værdikæden for DR's programaktiviteter



Det ses, at værdikæden er sammenlignelig med Porter's generiske værdikæde. Der er samme opdeling i primære aktiviteter og supportaktiviteter. Porter's fem generiske primære aktiviteter kan dog ikke umiddelbart genfindes, og de er generelt vanskelige at identificere i DR. Et af kritikpunkterne mod Porter's værdikæde har været, at den ikke er anvendelig for servicevirksomheder. Selv om DR's primære opgave er at levere Public Service er DR imidlertid ikke en ren

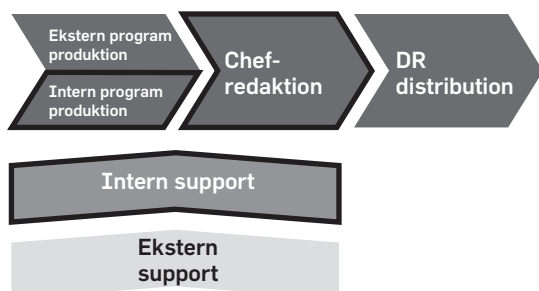
servicevirksomhed. DR kan også betragtes som en produktionsvirksomhed, der producerer programmer m.v., der kan lagres, kopieres og sælges som fysiske produkter. DR må derfor siges at være en kombination af en produktions- og en servicevirksomhed. Dette kan være en forklaring på, at de fem generiske primære aktiviteter ikke umiddelbart kan genfindes i DR.

I Figur 33.2 er supportfunktionerne i DR illustreret som en vandret pil parallel med pilene i kerneaktiviteterne i værdikæden. Dette er på sin vis i overensstemmelse med Porters generiske værdikæde i Figur 33.1. Dog er alle aktiviteter hos Porter placeret i en stor, vandret pil omfattende hele virksomheden med stiplede lodrette streger, der som tidligere nævnt indikerer, at nogle supportaktiviteter primært understøtter enkelte af de primære aktiviteter, mens andre understøtter flere, og virksomhedsmæssig infrastruktur understøtter alle.

I forlængelse heraf kunne det være relevant at operere med en særlig supportværdikæde, der adskiller sig fra kerneaktiviteternes værdikæde. For kerneaktiviteterne er målsætningen at bidrage til kundeværdi hos slutbrugeren, hvilket for DR er seerne og lytterne. For supportaktiviteterne er målsætningen at skabe værdi for virksomheden ved at understøtte kerneaktiviteterne. Frem for at illustrere supportaktiviteterne som en vandret pil, der peger hen mod slutbrugerne for kernevirksomheden kan det være relevant at illustrere supportaktiviteterne som en lodret pil, der peger ind mod virksomhedens kerneaktiviteter.

Inden for DR's kernevirksomhed varetages al chefredaktion internt, men en del af programproduktionen er i de seneste år blevet outsourcet, ligesom der altid har været eksterne leverancer af udenlandske film m.v. Også på supportområdet varetages mange ydelser af eksterne leverandører, og der forventes yderligere outsourcing fremover. En illustration af situationen med en supportværdikæde, der inddrager eksterne leverandører er vist i Figur 33.3. På figuren er de interne funktioner markeret med fed streg omkring pilene.

Figur 33.3: Værdikæder i DR, inkl. intern og eksterne programproduktion og support



GOVERNANCE OG KOORDINATIONSFORMER

I forbindelse med etableringen af en reorganiseret teknologiorganisation i DR i 2004 blev der lagt op til at indføre såkaldt IT-governance med etablering af et teknologiråd til teknologistyring med repræsentanter fra de forskellige direktørområder. Hovedtanken er, at man opdeler den strategiske styringsproblematik i en række områder og tager hånd om hver af dem. IT-governance indebærer:

- At der er fastlagt overordnede spilleregler i mellem brugere og interne leverandører
- At der er defineret IT-strategier
- At der er etableret fora til at løse tvister
- At det er éntydigt, hvem der har mulighed for at foretage og ændre beslutninger

Mere generelt er governance udtryk for en bevidst styring af områder af strategisk betydning, f.eks. ressourcer som IT, personale, økonomi og bygninger. Det vedrører især større virksomheder, og det drejer sig om et styringsniveau, der ligger over projekt- og afdelingsniveau men under direktionsniveau. Dette koncept for governance og tanken om at etablere en form for intern koalition syntes at være meget relevant for strategisk FM.

Inden for organisationsøkonomien arbejdes der med koordinationsformer som et centralt begreb i analyser af organisatoriske problemstillinger. De klassiske koordinationsformer er marked og hierarki, som grundlæggeren af transaktionsøkonomien Williamson betegner de to basale governance-strukturer med hybrid-former som et tredje alternativ. Grandori argumenterer for, at dette er utilstrækkeligt i forhold til den faktisk forekommende variation, og hun identificerer følgende 7 koordinationsformer: Pris, afstemning, autoritetsrelation, agentrelation, team, forhandling samt normer og vaner. Disse er at betragte som arketyper, og i virkeligheden vil der ofte være tale om hybridformer.

Med inspiration herfra er der i Tabel 33.1 opstillet i alt 9 koordinationsformer ordnet efter antallet af involverede beslutningskompetencer og i forhold til, om det primært er en central eller decentral koordinationsform. Mellem central og decentral er placeret koordinationsformer, der enten kan formidle mellem et centralt og et decentralt niveau eller kan anvendes både centralt og decentralt. I forhold til Grandori har jeg tilføjet koordinationsformerne: Partnerskab og koalition.

Koordination med ensidig beslutningskompetence svarer i høj grad til den traditionelle hierarkiske linjeorganisation internt i en virksomhed med en direktør, der har den centrale autoritetsrelation, som typisk uddelegeres til et eller flere ledelsesniveauer, der indgår med agentrelation, ned til de enkelte medarbejdere, der selv kan tage ensidige beslutninger inden for fastlagte normer og vaner.

Tabel 33.1: Koordinationsformer opdelt på beslutningskompetence og centralisering

Beslutningskompetence	Centralisering		
	Central	Central/decentral	Decentral
Ensidig	Autoritetsrelation	Agent relation	Normer og vaner
Tosidig	Partnerskab	Forhandling	Pris
Flersidig	Koalition	Afstemning	Team

Koordination med tosidig beslutningskompetence er typiske for relationerne mellem kunde og leverandør, der på decentralt niveau kan koordineres med pris som primær mekanisme, mens mere komplekse transaktioner typisk omfatter forhandlinger, der omhandler flere faktorer end prisen. Sådanne forhandlinger kan foregå på alle niveauer fra helt decentralt og til helt centralt. Ved et tættere og mere kontinuert samarbejde mellem to virksomheder kan der være tale om et partnerskab.

Koordination med flersidige beslutningskompetencer omfatter på decentralt niveau teams, hvor alle deltagere medvirker i beslutninger. Afstemninger vedrører primært det politiske og det foreningsmæssige liv. Koalition er den sidste og i denne sammenhæng mest interessante koordinationsform. Grandori omtaler koalitioner, selv om det ikke indgår i hendes typologi over koordinationsformer, i en omtale af konsortier som en faktisk tværvirksomhedsmæssig organisationsform. Hun skriver, at governance af en koalition kan være ret kompliceret på grund af virksomhedernes ofte mange konfliktende interesser. Et konsortium, der kun ledes af et forum med en repræsentant fra hvert firma, vil derfor med stor sandsynlighed ofte løbe ind i beslutningsmæssige problemer. En mulig løsning er at have en overordnet komité med repræsentanter fra virksomhedernes øverste ledelse til at løse konflikter.

ORGANISERING AF FM

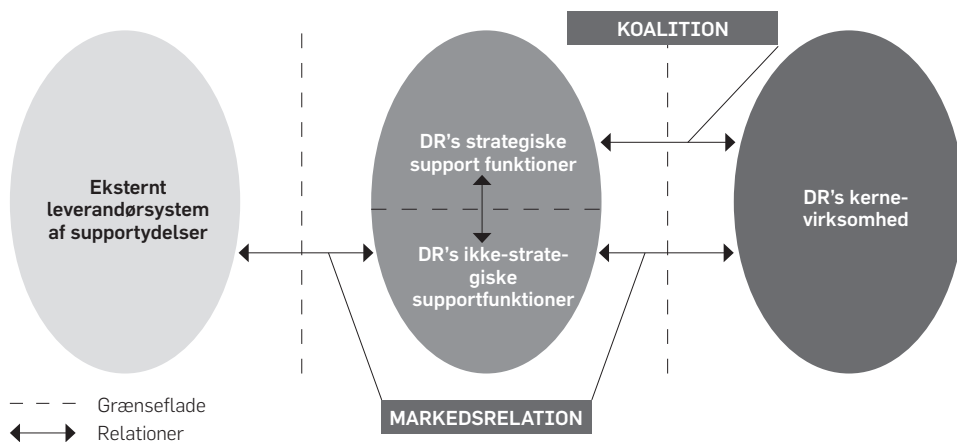
For FM ydelser med en differentiering i forhold til forskellige interne kunder synes decentral beslutningstagen at være den mest oplagte løsning. Det er især tilfældet, hvor kvaliteten af ydelsen er let at definere og forstå for begge parter, og for sådanne ydelser synes pris at være den mest egnede koordinationsform. Eksempler herpå er rengøring, catering, interne flytninger, udlejning af konferencelokaler og indkøb af standardvarer. For mere komplekse ydelser med behov for dialog om specifikke kundetilpasninger kan mere centraliseret beslutningstagen med forhandling mellem ledere på et passende niveau være mere hensigtsmæssig. Space management ydelser som ombygningsprojekter og arbejdspladsindretning er typiske eksempler

herpå. Men for beslutningstagen i relation til strategisk FM, er det vigtigt at skabe tæt samarbejde og tilpasning imellem FM funktionen og kernevirksohmheden for at opnå den nødvendige forretningsorientering.

Som nævnt etableredes der i DR et teknologiråd til at varetage teknologistyring som led indførelse af IT-governance, og heri indgik et forum til at løse tvister. Dette kan ses som en intern koalition i DR mellem teknologiområdet og kernevirksohmheden med henblik på at varetage strategisk ressourcestyring. På samme måde foreslås etablering af et bygningsråd eller en facilitetskomité som et led i en koalition mellem DR's FM funktion og kernevirksohmhed til at varetage strategisk ressourcestyring. På både teknologi- og bygningsområdet vil DR's direktion naturligt fungere som styregruppe, der overvåger samarbejdet, godkender principielle beslutninger og løser konflikter.

På grundlag af dette foreslås en løsning på organiseringen af FM i forhold til kernevirksohmhed som vist i Figur 33.3. En koalition mellem kernevirksohmhed og FM er hensigtsmæssig på det strategiske niveau, mens en markedsrelation er mere hensigtsmæssig mellem operational FM og kernevirksohmheden og mellem in-house FM og eksterne leverandører. Etablering af en sådan strategisk koalition forudsætter imidlertid, at FM er i stand til at tale topledelsens sprog og gøre topledelsen interesseret og opmærksom på betydningen af FM for kernevirksohmheden. Et godt eksempel på, at dette er lykkedes, er fundet hos LEGO, jf. kap. 28.

Figur 33.4: Illustration af den foreslåede løsning



KONKLUSION

Analysen af FM in relation til den virksomhedsmæssige værdikæde identificerede en særlig supportværdikæde. Hvor formålet med kernevirksohmheden er at skabe værdi for eksterne kunder, så er formålet med FM at skabe værdi for interne kunder ved at understøtte kernevirksohmheden. FM supportfunktioner varetages typisk ved en kombination af interne og eksterne leverandører, og det betyder at både interne værdikæder og eksterne leverancekæder skal tages i betragtning.

Relationen mellem kernevirkomhed og strategisk FM er karakteriseret ved en generel forretningsorientering, mens relationen mellem kernevirkomhed og ikke-strategiske supportfunktioner er karakteriseret ved en specifik kundeorientering. I relation til fælles infrastruktur er det nødvendigt at tage hensyn til hele organisationens behov med en forretningsorientering. En kundeorientering differentieret i forhold til flere forskellige interne kunder vil indebære risiko for suboptimering, når det drejer sig om fælles infrastruktur. Derfor vurderes en markedsrelation at være mest hensigtsmæssig for ikke-strategiske funktioner – både internt og eksternt, mens det er vigtigt at skabe en form for intern koalition mellem en strategisk FM funktion og ledelsen af kernevirkomheden. Koalition skal være ansvarlig for en strategisk ressourcestyring i relation til bygninger og andre faciliteter. Alle væsentlige forretningsenheder bør indgå i koalitionen.

Anvendelse af værktøjet

Som det fremgår af tabellen nedenfor, så er modellen især egnet til brug ved 2 af de 5 processer, der er beskrevet i bogens indledning: Strategiudvikling og Organisationsdesign. Modellen kan anvendes som analyseværktøj, evt. sammen med værktøjet Merværdiskabende ledelse (kap. 28).

Proces	Fase							
Strategiudvikling	A	B	C	D	E	F		
Organisationsdesign	A	B	C	D	E	F		
Arealdisponering	A	B	C	D	E	F	G	H
Byggeprojekt	A	B	C	D	E	F	G	H
Procesoptimering	A	B	C	D	E	F		

Ved Strategiudvikling kan modellen anvendes af ledere og medarbejdere på strategiske niveau i FM-funktioner og deres rådgivere ved evaluering af den nuværende strategi, ved definering af strategimål samt ved udvikling af strategiplaner samt som grundlag for dialog herom med virksomhedens topledelse (fase B-D).

Ved Organisationsdesign kan modellen anvendes af ledere og medarbejdere på strategisk niveau i FM-funktioner og deres rådgivere fra evaluering af nuværende organisation til udvikling af forslag til ny organisation og vurdering af behov for ny viden om kompetencer samt som grundlag for dialog med interne interessenter (fase B-D).

LITTERATUR GUIDE

Kapitlet er en stærkt forkortet udgave af en artikel i FM Update (Jensen, 2012) og optrykt i CFM-særudgave af FM Update fra juni 2013 (Jensen, 2013).

Udgangspunktet for dette kapitel er en afhandling på dansk udarbejdet som afslutning på uddannelsen MBA-BYG ved CBS tilbage i 2004 (kan rekvireres i elektronisk udgave). Den fik som den eneste MBA-BYG afhandling topkarakter.

Efterfølgende er hovedresultaterne blevet publiceret på engelsk i et conferencebidrag (Jensen, 2007) og i en videnskabelig artikel (Jensen, 2011). For denne artikel modtog jeg Highly Commended Paper Award 2012.